

【書評】

西口一希著

『企業の「成長の壁」を突破する改革 顧客起点の経営』

日経 BP, 2022 年

中村 和彦

青森大学総合経営学部

1. 本書の内容と構成

まず、本書の内容と構成から眺めることとしよう。本書の頁を捲り、最初に出会う“扉”の言葉「ビジネスの目的は顧客の創造である」と記されたピーター・ドラッカーの言葉を引用したこの部分が、本書全体を最も集約した“肝”であると忖度されよう。すなわち、以後の展開において「顧客の創造」というキーワードを、単に“お題目”的な理解とせず、より積極的に経営の枠組みの中に落とし込んで所説を展開しようと企図しているのが本書だからである。

この意味において、著者の思念する経営(学)は、既存の経営学とは明らかに一線を画した内容であり、しかも、随所において独自の発想法や手法が論究されている意欲作であり、新しい経営学を提唱していることを窺い知ることが出来るものである。その核心部分は以下の通りである。

「多種多様な経営相談や投資相談を受けると、当初は、それぞれの業界特性に応じた独自の課題があるように思えるが、話し合いを重ね実務を進めていく中で、業界特性や企業特性を超えて根深く存在する共通の経営課題がある」と。

その課題とは、「経営から顧客が見えなくなっている」ことである。業種や業態が異なり、現場で起きている課題もそれぞれ異なっているように見えても、根本原因を追及すると、組織としての顧客理解が不十分であることに集約される。多くの企業は商品力も強く潜在成長力もあるものの、経営の根幹である顧客理解がおろそかになっていたの

各社とも、経営が考える事業成長への戦略はあ

るのだが、その中身はほとんどが総花的、もしくは教科書的で似通った定義であった。結果、具体的な施策に落とし込んでも競合と差がつかず、同質化競争になっていたのである。

逆に、経営者が顧客をしっかりと見つめ、現在の売上と利益とは一体どのような方から頂戴しているのかを把握している企業は、この3年間でも、着実に事業を伸ばしている。経営が顧客の心理を把握し、自社の投資活動や組織活動を行うにあたって、常に顧客を理由に意志決定している企業だけが成長しているのである。この経営のあり方を「顧客起点の経営」と名付けている。

本書は、経営者向けの実務書と言えよう。どのようなビジネスであっても、今後も普遍的に有効な考え方を抽出し、経営層をはじめとして組織内で誰もが理解し共有できるように形式知化している。経営に顧客理解を実装し、顧客起点の経営へと改装する、一連のフレームワークと活用方法を事例を交えて解説している(本書 pp.4-5.)と述べている所に本書の目的を見出すことが出来る。

この意味において、著者が思念する「顧客起点の経営」とは、誤解を恐れず直截に表現させて貰うならば、マーケティングを経営にどう活かす? という言葉に集約されよう。ともあれ、本書の構成をみていくこととする。

序章	経営が顧客を見失う理由
第1章	顧客起点の経営改革の全体像
第2章	経営の視界に「顧客の心理と行動を組み込む」改革
第3章	基礎編：収益性を生み出す「顧客戦略

(WHO&WHAT)」の立案

- 第4章 基礎編：継続的に収益力を高める「カスタマーダイナミクス」
- 第5章 応用編：NPIを加えた「9セグズ カスタマーダイナミクス」
- 第6章 顧客起点の経営改革とビジョン
- 第7章 ドラッカーを顧客起点で読み解く
対談 顧客起点の経営の実践

以上のように本書は、全体が各章7つに分けて展開されている。さらにより丁寧な説明を企図すべく、序章と対談とで7つの章を巧く挟み込んだ、言わば“サンドイッチ”を彷彿とさせる方式にて、その美味さを「驚ぶかみ」されるよう試みる、念の入れようである。

以下、著者に倣って各章の内容について、章立てを改め紹介を試みることにする（紙幅の関係によりポイントのみを指摘）。

2. 各章の概要

序章においては、経営から顧客が見えなくなり、成長段階にある企業が「大企業病」に陥ってしまう理由が、時代背景とともに紐解かれている。

第1章では、経営が顧客を見失っていくメカニズムを踏まえて、具体的に把握すべき顧客の心理、多様性、変化を解説している。併せて、本書の前提となる「顧客起点」の定義と3つのフレームワークを提示し、顧客起点の経営へと改革していく全体像を紹介している。

続いて第2章。経営は最適な投資配分によって、継続的な事業成長と収益性の向上を目指している。あらゆる投資は顧客の心理に影響し、行動の変化を促すが、顧客の心理が経営の視界には入っている企業は少ない。本章ではブラックボックス化する顧客の心理を経営に取り込む「顧客起点の経営構造」のフレームワークを解説している。経営の投資効率を高める大前提となるのは、顧客の適切な分類と、その多様性の把握である。

第3章では、多様な顧客が構成するマーケット全体を分類し、それぞれの顧客がプロダクトに高い価値を見出す便益と独自性の組み合わせである「顧客戦略 (WHO & WHAT)」のフレームワークを解説している。

第4章では、マーケットを顧客の動態として捉

え、可視化し、組織内で共有化する「カスタマーダイナミクス」フレームワークを解説している。何故なら、顧客の行動には、必ずその理由となる心理があるからであろう。しかも、顧客は一種類ではなく多様であり、固定せず変化し続けている。したがって、顧客戦略も固定せず、常に変え続けなければならないのである。

第5章は応用編として、量的なアンケート調査などが可能な場合に TAM を5分類から9分類に増やし、より精緻な顧客動態を捉える方法を紹介している。顧客の分類に「NPI (次回購買意向/Next Purchase Intention)」という指標を新たに加えた「9segs (ナインセグズ) カスタマーダイナミクス」の活用である。

第6章では、ここまで紹介してきたフレームワークすなわち経営活動と財務結果を、顧客の心理、多様性、変化で網羅的に結び付けられるように設計された「知見」を基底として、「顧客起点の経営改革とビジョン」を詳説している。

第7章では、3つのフレームを使い「顧客の創造」を提唱するドラッカーの思想を解説している。

3. 本書の評価と課題

以上が本書における各章ごとの概要である。各章ごと実に明快なタッチで、その論理が主張されているのであるが、敢えて、ひと言で―“本書全体を総括”―するならば、顧客起点の考え方を「経営に落とし込む」方法を説かれた書籍と評されよう。その落とし込む術として、3つのフレームワークが提示されている。それは、①「顧客起点の経営構造」、②「顧客戦略 (WHO&WHAT)」, ③「顧客動態 (カスタマーダイナミクス)」である。

この意味から、経営とは、顧客が価値として認める便益と独自性を、プロダクトを通じて提供し、継続的に財務結果を向上させることを目標とする手段であると言える。つまり、顧客戦略とは、経営が継続的な事業成長と収益性の向上を達成するために目指すべき投資戦略そのものだと言えよう。

このフレームワーク全体に通底する概念が「顧客起点」である。つまり「顧客は誰か」に対する組織的な理解こそが、大企業病を克服する鍵なのである。著者によれば、企業の成長が止まる理由は、業界ごと、企業ごとに特有の事象があるわけではなく、根底の問題として「経営から顧客が見えな

くなっている」からである。その結果、著者はドラッカーが主張する「顧客の創造」をキーワードに位置づけて、積極的に「経営の枠組みの中で」所説を展開したのである。換言すれば、マーケティング技法を「経営に落とし込む」知見、すなわち測定面(=推進エンジン)を担わせた、新しいパラダイム概念を生成したと位置づけられよう。

今回、ドラッカー所説を以て「顧客起点の経営」の礎とすることの是非が問われる可能性も否定できないであろう。この懸念を払拭する論稿として、以下の大きな警鐘を挙げておこう。

…「経営行動の原理」と「企業本質」をともに深く考えた最初の学者(あるいは少なくとも最初の一人)であろう。…中略…彼の著作は、データで仮説検証をするわけでもなく、また論理的なモデルで理論展開をするのでもない。しかし、経営についての洞察の深さや体系化の見事さが際立って

いる。そもそも彼の想定読者(顧客)は、経営者や現場のリーダーとして経営について悩んでいる人たちである。アメリカのビジネススクールで経営「学」の研究をしている研究者たちではなかった。アメリカの経営学は、経済学を「フォロー」して科学化に懸命になりすぎて、じつは経営の実践から遠ざかる傾向がかなりある、と感じている。学界の「本ではなく、論文重視」「論文の査読という相互監視制度」のもたらす、意図せざるマイナス効果というべきだろう。そんな学者たちには、ドラッカーは訴えようとも思わなかった

(伊丹・2023, pp.320-321.)

(日経 BP, 2022年, 296ページ, 2,530円)

引用文献

伊丹敬之(2023)『経営学とはなにか』, 日経 BP, 352p